

BESTURING VAN HET WFM-PROCES

CENTRAAL IN DIT ARTIKEL STAAT DE VRAAG:

HOE RICHTEN WE DE BESTURING VAN HET WORKFORCE MANAGEMENT

(WFM) PROCES ZO OPTIMAAL MOGELIJK IN?

Door Evert van der Zee

Om de performance van een contactcenter op een gewenst en acceptabel niveau te krijgen is besturing essentieel. In een snel veranderende markt waarbij het contactcenter steeds vaker van cost naar profit of value center migreert, extra locaties worden opgetuigd of juist samenwerking wordt aangegaan met een facilitaire of co-sourcing partner, worden we steeds vaker met de neus op de feiten gedrukt: hoe richten we de besturing van het workforce management (WFM) proces zo optimaal mogelijk in?

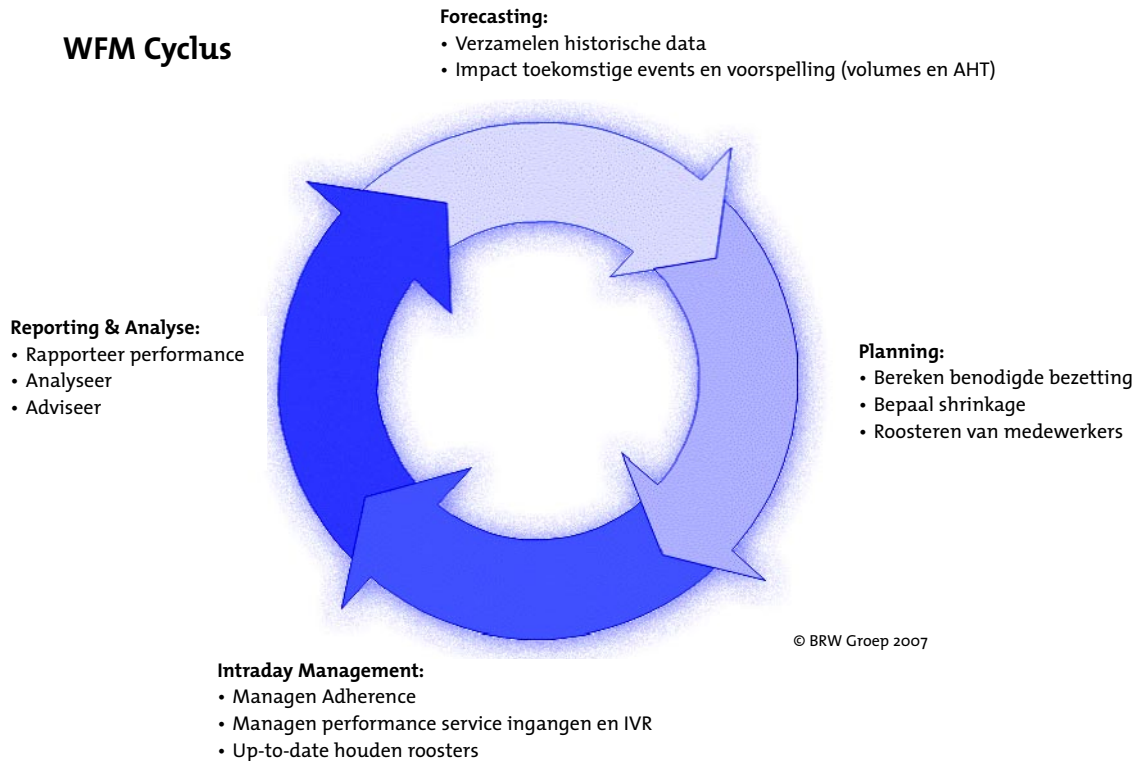
En altijd komt de vraag naar voren of er gekozen moet worden voor een centrale of een decentrale aansturing én welke plaats de operatie en de staf in de hiërarchie innemen. Het antwoord op deze vragen is niet op te lossen door het aanschaffen van een WFM-tool. Dé uitdaging is om die weg te kiezen die passend is bij de organisatie en haar dienstverlening. Echter, welke weg ook gekozen wordt, er zullen altijd lastige hobbels overwonnen moeten worden om tot een succesvolle besturing te kunnen komen in de praktijk.

WFM-PROCES

Het doel van de besturing van het WFM-proces is: het juiste aantal mensen op het juiste moment in zetten, om een nauwkeurig voorspelde workload aan klantcontacten binnen gestelde targets (service level) af te handelen.

De eerste stap om dit doel te bereiken is het inrichten van de processen die hierin een rol spelen: de processen rond workforce management. Deze processen zijn cyclisch. Ze worden eindeloos herhaald, het laatste proces is weer input van het eerste proces, zoals figuur 1 laat zien.

WFM Cyclus



Figuur 1

Forecasting

Forecasting is het voorspellen van het verkeersaanbod. De forecast is gebaseerd op historische data van volumes en afhandeltijd (AHT: de tijd die nodig is om een klantcontact volledig af te handelen). Deze moet over een representatieve periode van minimaal 2 jaar op dagbasis verzameld worden. Daarnaast moeten seizoen-, dag- en intervalpatronen worden geanalyseerd om vast te stellen of deze repeterend zijn. Vervolgens moet een eventuele trend (is er bijvoorbeeld sprake van groei in het verkeer) in de forecast verwerkt worden en als laatste worden 'events' toegevoegd. Denk daarbij aan:

- Promotionele acties.
- Campagnes voor nieuwe producten of diensten.
- Facturen en incassoactiviteiten.
- Veranderingen van processen, tarieven, voorwaarden etc.
- Berichtgeving in de media over de organisatie.
- Weersomstandigheden.
- Vakanties en feestdagen.

Een juiste analyse van het aanbod van de afgelopen periode levert belangrijke informatie voor de toekomst. Ook kan worden

bezien of pieken en dalen kunnen worden aangepakt door een wijziging in processen (denk aan het factuur- of aanmaningsproces). Daarnaast moet gekeken worden naar de klantenbasis: hebben we meer of minder klanten dan vroeger, nemen ze vaker of minder vaak contact op?

Om juist en tijdig in te kunnen spelen op die pieken en dalen is het verstandig om niet alleen op korte maar ook op lange termijn te forecasten. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een standaardtermijn van 3 maanden, een middellange termijn van 6 maanden en een lange termijn van 12 maanden. Het uitwerken van een dergelijke doorlopende forecast (de zogenaamde rolling forecast) op korte, middellange en lange termijn helpt om de prestaties van het contactcenter te verbeteren. Het biedt ook de ruimte om verschillende strategische scenario's concreet te maken met realistische cijfers.

Planning

Als de forecast bekend is, kan de benodigde capaciteit aan medewerkers (en middelen) berekend worden. Denk hierbij aan de beschikbaarheid van medewerkers en werkplekken (en eventueel het aantal

benodigde licenties voor ondersteunende software). Daarnaast moet men rekening houden met het verschil tussen de bruto en een netto bezetting, ofwel de *shrinkage factor*. Het gaat hier om de tijd dat een medewerker wel ingeroosterd maar niet inzetbaar is voor werkzaamheden in het contactcenter, zoals afwezigheid (verlof, ziekte, uitval), training, coaching en overleg.

Vervolgens worden op basis van de berekende parameters de roosters op detailniveau voor de medewerkers ingevuld. Belangrijk hierbij is welke afspraken er gemaakt worden met betrekking tot de indeling qua werkzaamheden, overleg, pauzes, training, etc. Een goed rooster houdt namelijk rekening met alle bezigheden en werkzaamheden van een agent, wet- en regelgeving (ATW, CAO) en met een gevarieerde invulling van de dag.

Intraday management

Intraday management is van alle processen rond de besturing van het contactcenter het meest onderbelicht. Bijsturing op de dag is essentieel. De praktijk leert dat er op de dag zelf veel kan gebeuren waardoor er geschoven moet worden met bezetting om het service level alsnog te

kunnen realiseren. In het ideale geval wijkt het actuele aanbod aan (telefonische) klantcontacten bij normale omstandigheden gemiddeld niet meer dan 5% af van het voorspelde aanbod. Maar door onverwachte dingen is de afwijking in het verkeersaanbod vaak groter.

Aan de kant van de capaciteitsinzet kan bijsturing ook noodzakelijk zijn, bijvoorbeeld omdat er meer of juist minder mensen beter zijn, een overleg vervalt of uitloopt, mensen ziek naar huis gaan, etc.

Intraday management is geen taak die bijvoorbeeld een teamleider er even bij kan doen. Een teamleider hoort 80% van zijn tijd met zijn team bezig te zijn, bij intraday management is een 100% focus op de totale performance van het contactcenter noodzakelijk! Deze taak moet dus ingevuld worden door iemand die zich volledig kan richten op de besturing van het contactcenter.

Discussie over de genomen beslissingen vindt achteraf plaats, om de benodigde snelheid van handelen niet in de weg te staan.

Naast het managen van het verschil tussen verwacht en actueel, is de intraday manager het aanspreekpunt op de dag voor de rest van de organisatie met betrekking tot zaken die van invloed kunnen zijn op de performance van het contactcenter (bijvoorbeeld CRM-applicatie moet herstart worden, afstemming met intraday manager over het meest geschikte moment).

Rapportage & Analyse

De resultaten worden opgenomen in rapportages; een goede rapportage bevat niet alleen informatie over de feiten maar geeft ook inzicht in de gestelde verwachting. Op die manier heeft een contactcenter manager altijd inzicht in de mate waarin zijn staf erin slaagt om het aanbod aan klantcontacten af te handelen. Een grondige analyse is noodzakelijk om te voorkomen dat bepaalde issues opnieuw de performance verstoren.

BESTURINGSKADER

Voordat de verschillende besturingsconcepten toegelicht worden, zult u als organisatie zich eerst de volgende vragen stellen: waar gaan we op sturen?

Hiervoor moeten we de belangrijkste stuurvariabelen voor het contactcenter vaststellen, de Key Performance Indicators (KPI's). Het gaat hier om KPI's met betrekking tot service, kwaliteit, productiviteit en financiële aspecten.

Bij het vaststellen van KPI's is het belangrijk om rekening te houden met de volgende voorwaarden:

- **Ambitie:** een KPI geeft eigenlijk de ambitie van het contactcenter weer om telkens haar prestatie te verbeteren.
- **Realistisch:** een KPI moet uiteraard wel realistisch zijn, het moet niet te eenvoudig maar zeker ook niet te moeilijk zijn.
- **Evaluatie:** periodiek zal bekeken moeten worden of de KPI nog passend is bij de ambitie én de realiteit van het contactcenter.
- **Bijstellen:** een KPI is dus nooit een statische doelstelling, als het nodig is zal deze dus bijgesteld moeten en kunnen worden.

HIËRARCHIE

Het succes van een besturingsconcept staat of valt in de praktijk met de afspraken die gemaakt worden tussen de belangrijkste spelers die betrokken zijn bij de besturing van workforce management:

- Senior management (contactcenter manager, manager front office, etc.).
- Operationeel management (teamleiders).
- Staf (forecaster, planner, business analyst, intraday manager).

Er zijn in principe drie verschillende varianten om de besturing van workforce management in te richten, ongeacht of er sprake is van een multi- of een single-site operatie:

1. Controller

In deze variant is de stafafdeling eindverantwoordelijk voor alle facetten; zowel qua proces als performance. Dit betekent concreet dat de operatie zich puur kan richten op de individuele ondersteuning van de agents. Teamleiders kunnen al hun energie steken in coaching en begeleiding om zo elk teamlid optimaal te laten presteren.

Vooral bij een organisatie met meerdere contactcenter locaties, biedt dit concept de meest praktische oplossing voor stu-

ring over locaties heen. Door het centraliseren van bevoegdheden wordt vertraging in besluitvorming bij voorbaat geminimaliseerd. Het laatste wat je als contactcenter manager wilt, is dat als er bijvoorbeeld extra bezetting ingezet moet worden om een wachtrij weg te werken, locaties met elkaar gaan uitvechten wie hoeveel mensen wanneer gaan inzetten. Bij het centraliseren van de besturing bij de staf, kan de operatie zich blijven focussen op coaching en kwaliteit van de individuele agent terwijl de staf ervoor zorgt dat er voldoende bezetting op de werkstromen wordt ingezet op de verschillende locaties.

Het is wel verstandig om op de vestigingen decentrale vertegenwoordigers van de staf te hebben. Deze fungeren dan als ogen en oren van de centrale staf. Hun taak is om ervoor zorgen dat lokaal het juiste aantal mensen wordt ingezet op de verschillende werkstromen, in lijn met de opdrachten vanuit de centrale staf.

2. Negotiator

Bij de tweede variant is er een duidelijke scheiding tussen de verantwoordelijkheden van de staf en de operatie. De forecaster berekent de forecast, de planner bepaalt de bezettingsscenario's en bepaalt met de operatie het te volgen scenario en zorgt vervolgens voor de invulling van de roosters. Er is sprake van een overdrachtsmoment waarbij de verantwoordelijkheid van de staf ophoudt en de verantwoordelijkheid van de operatie begint. Dit overdrachtsmoment is bijvoorbeeld de publicatie van de dagroosters voor de komende 4 weken.

Na publicatie is de operatie primair verantwoordelijk voor de performance en de uiteindelijke ureninzet. Dit betekent dat de operatie wel de bevoegdheden en middelen nodig heeft om extra flexibiliteit in te kunnen bouwen qua bezetting om onverwachte uitval van mensen of een afwijkend aanbod aan klantcontacten op te kunnen vangen. De staf is dus verantwoordelijk voor het invullen van de uitgangspunten, de operatie is verantwoordelijk voor de uitvoering op korte termijn met de focus op de actuele inzet op de dag ofwel intraday management.

Deze variant is voornamelijk geschikt voor single-site contactcenters waar de

afstand tussen staf en operatie minimaal is. Het grote voordeel van dit besturingsconcept is dat de operatie zelf de middelen heeft om de personele inzet optimaal af te stemmen op de roosterwensen en individuele kwaliteiten van de individuele agents.

Een teamleider is over het algemeen beter op de hoogte van de individuele performance van de agents binnen het team dan de staf. Als er in de capaciteitsinzet tussen de verschillende werkstromen wijzigingen noodzakelijk zijn, kan deze kennis optimaal benut worden.

3. Advisor

In de derde variant heeft de staf puur een adviserende functie richting de operatie ofwel de operatie is volledig 'in de lead'. De staf zorgt voor een scherpe forecast en een planning op hoofdlijnen, waarbij de operatie de vrijheid heeft om zelf de personele invulling te verzorgen. Dit betekent bijvoorbeeld dat locaties zelf kunnen bepalen hoeveel mensen er op een bepaald moment ingezet worden ofwel zelf de roostering verzorgen. Naast de

roostering zorgt de operatie tevens voor een optimale afstemming tussen benodigd en realisatie op de dag zelf via intraday management.

Deze variant past uitstekend bij kleinschalige locaties waarbij de beschikbare overhead te klein is om alle besturingsrollen in aparte functies of expertises te verdelen. Voorwaarde hiervoor is wel dat de communicatielijnen kort zijn én de span of control van het operationele management beperkt is. Op deze wijze kan de benodigde tijd aan de verschillende besturingstaken besteed worden, zonder dat dit ten koste gaat van de individuele begeleiding van de agents.

Een mogelijke valkuil is dat de besturing versnipperd raakt. Coördinatie en afstemming tussen de teamleiders is dus van cruciaal belang. Hierbij kan gedacht worden aan het laten rouleren op dag(deel)-basis van de taak als intraday manager. Daarnaast is het belangrijk voor de staf om voldoende feeling te houden met de operatie, aangezien deze in dit besturingsconcept weinig tot geen bemoeienis heeft met de dagelijkse praktijk. Ook dit is

in de praktijk eenvoudig en pragmatisch op te lossen door de staf minimaal 1 of enkele dagen op de werkvloer van het contactcenter te laten plaats nemen.

CONCLUSIE

Het proces om te komen tot een optimaal passend besturingsconcept is en blijft een lastig aspect voor veel contactcenters. Het is niettemin van cruciaal belang dat dit zorgvuldig gebeurt, aangezien een gebrek aan besturing rampzalige gevolgen kan hebben voor de bereikbaarheid van uw organisatie én de tevredenheid van uw klanten. Het is duidelijk dat een optimale besturing leidt tot een behoorlijke post vermijdbare kosten in het contactcenter, zeker bij een optimale afstemming met de andere kernprocessen binnen het contactcenter. Hierin schuilt het succes voor elk contactcenter om te komen tot een optimale service en rendement en een minimalisatie van kosten. **CCM**

Evert van der Zee is consultant en WFM-specialist bij de BRW Groep – evert@brw.nl